

项目管理流程及管理办法

1. 概述

项目管理是企业管理之基，效益之本。从实践经验来看，项目管理的优劣决定了企业效力和可持续发展能力。 项目管理优则企业强大兴盛，政通人和；项目管理劣则企业动力缺失，举步维艰。

1.1 编制目的

目标建立一个完善，高效，公平，鼓励创新，鼓励竞争，鼓励为公司开拓市场，提倡为公司提高效益，提高品牌形象和知名度的制度。

1.2 制度说明

部门项目实行项目经理责任制，项目经理对项目全权负责，对项目全过程进行控制； 项目经理对项目管理部的人员工作直接管理， 其他的具體工作由项目负责人自己负责， 项目负责人负责协调部门项目工作，分配工作任务、监督进度、成本等。整个项目完成后，公司对项目经理的工作进行考核， 项目经理对则各部门的工作情况作出考核评价。项目管理部的主要工作在项目实施阶段， 项目前期负责提供技术支持和审核。

2. 项目管理流程

3. 项目实施管理

3.1 进度管理

a)项目经理在项目确定后，根据项目的实际情况编制项目进度表，根据项目进度表分配各部门的工作任务和时间节点。

b)各部门需根据工作任务和时间制定工作计划给项目部，同时按

时向项目部汇报工作进展情况。

c)遇到甲方调整等非各部门自身原因项目情况发生变化，项目部会根据实际情况对项目进度计划进行调整，各部门的时间节点应随之调整。

d)各部门的工作需要有备用工作方案，以应对紧急事件。

e)无正当理由各部门必须在时间节点内完成各自的工作，（工作指达到要求的工作成果）否则按公司惩罚制度处理。

f)各部门要有处理甲方的临时工作任务的能力，应考虑到节假日和工作任务多遇到临时工作的情况，不得因节假日和工作任务多等情况拒绝或拖延工作。确实有原因无法完成任务，可向项目部提出，项目根据实际情况找外部资源完成，费用在部门奖金及工资内扣除。

g 项目经理有责任推进项目往前进行，项目出现阻力应及早想办法解决以保障项目进展。

h) 项目完成后项目经理对各部门的任务完成时间情况，临时任务反应情况等等进行打分。

3.2 成本控制

a 项目经理在项目确定后，根据项目的实际情况编制成本预算表。

b、各部门根据分配任务，应根据项目的实际情况结合公司的资源情况制定合理的人员安排和费用预算。

c、各部门上报的管理费用由项目部审核后，整理到成本预算表内上报给公司。

d、项目最后完成时，管理费结余部分由部门自行分配，超出则在

项目奖金中扣除。

e、原则上深化设计图纸甲方签字认可后只能在小范围内调整，特殊情况上报项目经理，项目经理提出意见上报公司领导决定。

f、因图纸错误，管理不善或自身技术原因导致工程返工、材料浪费等将对相关责任人进行处罚。

G、外包费用由项目部进行审核，无特殊情况最终的实际费用不应超过预算的 5%，超出惩罚节省奖励。特殊情况上报项目经理，由项目经理提交审核意见，上报公司领导决定。

H、计划外的采购，凭业主的变更通知报预算追加，没有变更通知，由项目部写清说明，另作预算追加。

3.3 效果控制

a、项目部只负责传递甲方的想法，给出建议，具体怎么实施决定权在设计总监。（时间和预算项目部控制）

b、项目部负责绘制深化设计图纸，深化设计图纸需要设计部签字认可，施工严格按照深化设计图纸施工牵涉到效果的变更都需要设计部或导演认可。

c、深化设计确认后，现场效果需要调整的必须得到甲方和监理的书面认可才能更改。

3.4 质量控制

a、项目部对项目工程质量进行全面的监督和管理，清楚项目所应达到的质量标准，确保工程质量达到设计、规范标准和合同要求，由于管理不善引起工程返工、增加工程材料和成本，按材料多用浪

费处理，追究相关管理人员的责任。

b、项目经理和现场负责人应根据工程施工及验收规范、质量检验评定标准和施工技术方案，逐级向所有相关的施工人员进行技术交底。

c、项目部应积极推行以质量样板（如样板效果、新工艺新材料）的施工质量控制方法，由现场负责人组织向操作班组进行现场技术交底。必要时，质量样板请业主、设计单位认可后，才进行大面积操作。作业人员必须按施工规范进行作业。

d、项目部坚持施工过程的检查，即：操作人员自检，工序交接互检。对于隐蔽工程，应进行隐蔽自检验收，并在检查的基础上要求工程监理方对隐蔽工程进行验收。

e、材料进场或者分项 /分部工程完成后，项目部应及时向监理报验及组织质量评定。

f、按施工进度及时收集、整理、保存各种原始施工质量技术资料。

3.5 材料管理

3.5.1 材料申购

a、所有工地的材料首先由项目部根据实际情况进行请购，并填写《材料申购单》，仓库管理员查找仓库账本，仓库有从仓库领，仓库无则签署意见，财务在项目总额度内控制每个采购单项的数量（初步预算额度没用完，可按进度采购，初步预算额度已用完，不能采购），在不超过初步预算计划单项数量的前提下，将采购任务下达采购人员进行采购。

b、项目经理报材料计划，交财务安排资金，对于计划外的采购，凭业主的变更通知报预算追加，没有变更通知，由项目部写清说明，另作预算追加，此部份的预算追加按实际采购价的 150%计入项目成本。

c、计划外的紧急、临时、采购，先由项目部写明事由，报财务备案，经总经理批准后，交采购人员采购。

d、采购人员根据经财务审核的采购计划按需采购，采购人员应对所需采购材料经多种渠道询价后报现场负责人给出确认意见（进行设备型号、技术参数的确认），现场负责人根据实际需要签署意见和建议。

e、报财务审核，本次采购的材料价格是否低于以前的采购价，财务需将本次采购的价格同以前采购的价格进行比对，价格高了要求采购人员给出合理的解释，同时进行核实。无法解释或解释不合理的财务有权不予批准采购。

3.5.2 材料入库

a、采购人员会同现场管理人员对材料进行验收，填写《材料入库单》，验收合格产品采仓库保管员签字入库，现场负责人签署验收意见。

b、供应商入库单交采购人员请款。

3.5.3 材料领用

a、由施工人员开出材料申请单，向现场管理人员申请领料。

b、现场负责人查实同类材料以前的领用情况及使用情况，并根据

工程进度按需签发领料单。

c、施工人员凭领料单到库房领料。

d、施工队凭领料单作为工程量结算的依据之一，如发现实际的材料用量，低于材料的领用量，又没有正当的理由的，多领用的材料按采购价的 150%扣工程款，并追究相关管理人员的责任，多领用的材料按采购价的 20%对管理人员进行处罚。

e、每个工地的仓库都需要做工地账本，每个月财务到工地清点仓库，同仓库管理人员核对账本。

f、每阶段的材料使用量，记录列表。在工程完工时，同竣工图绘制人员核对确保图纸的量多于使用量。

3.6 资料管理

项目部所有施工项目相关资料收集、整理、分类，所有往来文件需签署收发单，并注明收发日期、收发单位，资料按以下进行归类：

a、合同、设备清单，施工组织方案

b、深化设计图纸、图纸会审

c、会议记要、业主及其它管理单位指令 /通知、设计变更

d、工程联系单、签证

e、报验报审、工程隐蔽、竣工验收

f、工程款申请 /审批单、结算资料

g、设备的合格证，说明书，保修卡等资料

h、工程项目备案资料

3.7 安全管理

a、项目管理人员要对全体施工人员进行遵章守纪的法制教育，做好施工前的安全交底，无论是队长、工长或工人均不得违章指挥和违章作业，并服从企业安全部门人员的管理。

b、项目管理部有权按照规章制度对违章、冒险作业人员进行处罚，停工整顿，直至解除合同。

c、施工人员必须遵守和执行“建设部关于加强建筑企业安全生产的暂行规定”和执行现行的一切安全生产的法规和制度，信守安全生产责任协议，认真落实本规定的要求。

d、加强全员安全教育，使施工人员牢固树立“安全第一，预防为主”的意识，克服麻痹思想，做到思想上重视，生产上严格执行。坚持进行安全教育，坚决制止违章指挥和违章作业，落实安全生产责任制和贯彻执行各种规章制度。

e、现场施工人员必须持保险方可进场施工，交保险单复印件留财务备案，没备案，不结算。

3.8 形象管理

a、工地施工管理人员必须穿戴公司统一的服装及佩戴统一的安全帽等。

b、应对工地人员进行文明教育，遵守工地制度，不得损害公司形象。

C、公司提交到甲方的文档资料等，都应统一装订好。

4. 沟通制度

4.1 项目实施阶段开始后，项目经理组建项目群，

5. 项目奖金分配制度、惩罚制度

5.1 项目奖金：

f、成本预算出来后，公司拿出项目毛利润的 1%作为项目预计奖金，公司会根据各部门在此项目的工作量制定分配比例。

g、实际奖金会在项目完成后根据项目的实际利润计算，同时会根据各部门项目考核情况进行调整。（见项目考核审核表）

h、奖金会在竣工验收结算后发放 90%，质保期完收到工程尾款发放另外 10%。

I、优化施工方案缩短施工周期的，根据情况项目部打报告给公司进行奖励。

J、鼓励积极争取经济签证，为项目争取额外利润，项目部根据签证情况给予奖励。

K、设计或效果得到甲方的特别赞扬，为公司的品牌形象作出贡献的，项目部做特殊奖励

5.2 项目惩罚：

a、无正当理由没有在规定时间内完成工作的，（工作指达到要求的工作成果）主要责任人当月工资减半，部门主管罚款。

b、因图纸错误，管理不善或自身技术原因导致工程返工、材料浪费等将对相关责任人进行处罚。

C、各部门需按照项目部规定汇报工作进度，项目经理应按时汇报进度给公司。否则将对部门主管进行处罚。

d、因图纸错误，图文文字资料错误，造成返工将对相关责任

人进行处罚。

e、管理不善引起工程返工、增加工程材料和成本，按材料多用浪费处理，追究相关管理人员的责任。

f、各部门必须按要求按时汇报工作进度，项目经理需按时向项目管理部和公司汇报工作进度，否则按 100 元一次处罚。

g、如出现紧急任务部门应对不力，部门主管应受到处罚。

6. 各部门的工作职责和岗位职责

6.1 项目管理部工作范围

6.1.1 主要工作： a、签订工程合同，制定进度计划，成本预算表，人员安排表，资金计划，材料采购计划。 b、按业主要求编制工地资料。 c、合理安排施工，使工程前后衔接，避免造成施工队伍出现怠工状态。 d、处理好与施工相关各方关系，根据情况进行商务活动，争取各方最大的支持。 e、负责管理好材料的采购，保管，领用，不得遗失损坏浪费材料。 f、对施工项目全过程进行安全、质量控制。 g、监督和协调公司内部各部门的工作。 h、及时催要工程款，为公司减少资金压力和资金成本

6.1.2 协助工作

a、审核策划方案 b、为设计部提供技术支持

6.2 项目管理部岗位职责

6.2.1 项目经理职责： a、对项目全权负责，包括对项目推进，项目的全局掌控，及时解决项目中出现的问题。 b、制定项目成本核算表，控制工程成本，审核外包和材料采购费用。 c、处理好与施工

相关各方关系，根据情况进行商务活动，争取各方最大的支持。 d、根据实际情况及要求拟定施工组织设计、项目进度安排、人员配置建议、材料到货日期计划。 e、管理好整个项目小组，内部出现问题应及时协调以保证项目顺利进行。 f、审核深化设计图纸，审核资料，审核材料采购预算。 g、安全、质量第一责任人，对施工项目全过程进行安全、质量控制。 h、合理安排施工，使工程前后衔接，避免造成施工队伍出现怠工状态。 i、按时向公司汇报工程进展情况，有问题及时沟通。

6.2.2 现场负责人职责： a、具体负责对工程项目施工全过程的技术、质量、安全控制，对施工队进行技术交底和安全教育工作。 b、严格贯彻执行国家的技术规程，施工规范、质量标准，确保工程施工质量达到合同要求。 c、按要求记录施工日志，及时把工程进展情况汇报给项目经理。 d、工程开工前，配合公司和项目经理，就施工工艺和质量保证措施向施工管理人员和施工人员作施工技术交底。 e、绘制深化设计图纸，负责安排、指导项目施工。 f、编制工程资料，绘制竣工图纸。 g、负责协调施工过程中与其他单位的关系（如建设、设计、地勘、监理单位及其他部门）。 h、负责对施工中不合格产生原因的调查及纠正和预防措施的实施。 i、对因设计问题引起的不合格应及时向设计单位提出问题，按图纸更改制定纠正措施。 j、负责就工程技术质量问题与业主、监理、设计部门、质监部门进行日常联络。

阿拉尔市天力建设工程有限责任公司

项目完成情况汇报

我公司承建的第一师十三团红桥中学教学楼拆除采购项目，
该工程现已竣工，开工日期为 2019 年 8 月 1 日，竣工日期为 2019
年 8 月 16 日，总工期 15 天，合同价 59.7 万元，全程严格按照
施工合同要求完成合同内容，严把安全关，做到 0 伤亡 0 事故。

阿拉尔市天力建设工程有限责任公司

2020 年 1 月 8 日

成交通知书

项目编号：BTJY01CGTP2019083

成交单位情况	成交单位	阿拉尔市天力建设工程有限公司	法定代表人	何绪刚
	单位地址	新疆阿拉尔市十三团原林牧站办公室	联系人	邓晓霞
	其他	/	联系电话	0997-4694557
成交项目概况	项目名称	第一师十三团红桥中学教学楼拆除采购项目	工程地点	第一师十三团红桥中学
成交内容	教学楼拆除采购			
成交价(元)	大写：伍拾玖万柒仟元整（¥597000.00元）			
完工期	合同签订后15天完成所有施工工作，并验收合格。			
备注	/			

招标代理机构：阿拉尔市盛恒工程招标代理有限公司



招标单位（人）（盖章）

2019年8月1日

说明：本中标通知书由招标单位（人）填写，一式八份，抄送各有关单位。复印无效。